



# Le plan en 12 points de Federgon pour l'activation des travailleurs en incapacité de longue durée

## Recommandations politiques concrètes

L'activation des travailleurs en incapacité de longue durée figure, à juste titre, au **premier rang des priorités (politiques) actuelles** et est la responsabilité de toutes les parties concernées (**employeurs, travailleurs, autorités, mutuelles, assureurs, ...**). Federgon et ses membres ne peuvent que s'en féliciter et sont prêts à apporter le soutien nécessaire.

Dans cette optique, Federgon a élaboré un plan d'action contenant **12 recommandations concrètes** à l'attention des responsables politiques.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur nos deux atouts majeurs pouvant apporter une valeur ajoutée dans ce cadre, à savoir, d'une part, **notre offre de services d'accompagnement** et, d'autre part, **notre offre en matière de transition vers un autre emploi**, notamment par le biais du concept innovant des « **trajets de transition** ».

# Les lignes de force du plan d'action de Federgon sont les suivantes :

1

Mieux vaut **prévenir** que guérir : misez sur **une politique de prévention** appropriée.

2

Fixez un **calendrier de moments de contact obligatoires** pour l'accompagnement des travailleurs en incapacité de travail de longue durée afin qu'ils sentent qu'ils ne sont pas abandonnés à leur sort.

3

Informez et sensibilisez les médecins (traitants) quant à **la valeur ajoutée du travail** dans le processus de rétablissement, avec une orientation en 1<sup>ère</sup> ligne vers les prestataires du marché du travail.

4

Les mutuelles comme « gatekeeper » : faites du **coordinateur « retour au travail »** un **véritable régisseur**, qui recourt à des experts en matière d'accompagnement vers l'emploi pour la mise en œuvre de la procédure.

5

**Entamez les trajets de réintégration beaucoup plus tôt** en partant de ce que la personne est encore capable de faire.

6

Prévoyez un **rôle clé pour les prestataires de services RH** – aux côtés du médecin du travail – dans le processus de réintégration.

7

Examinez aussi la possibilité d'une **reprise du travail chez un autre employeur**.

8

Utilisez de manière optimale **le travail intérimaire** comme **instrument de flexibilité**.

9

Instaurez pour les entreprises **une prime de réintégration unique**, qui leur permettra d'« acheter » facilement un soutien approprié et sur mesure.

10

Prévoyez un **outil en ligne** qui permettra aux travailleurs en incapacité de longue durée de (faire) calculer facilement leur revenu net sur la base de leur indemnité de maladie et du salaire provenant de leur travail (à temps partiel).

11

Faites en sorte que **travailler soit financièrement plus intéressant** pour les personnes en incapacité de longue durée.

12

Veillez à assurer une meilleure **coordination entre le niveau fédéral et le niveau régional**.

# Avant-propos : pourquoi ce plan ?

Si nous voulons atteindre un taux d'emploi de 80% d'ici 2030, nous devons absolument créer un cadre permettant d'accompagner de manière plus intensive les très nombreux travailleurs en incapacité de longue durée vers un retour au travail, en fonction de ce que chaque personne est encore capable de faire. En effet, les chiffres actuels sont tout sauf réjouissants. Il est primordial d'adopter une approche positive profitant à l'ensemble des parties concernées (travailleur, employeur et autorités).

Alors qu'en 2015, le nombre de travailleurs dans cette situation était de 370.408, il s'élevait à 459.561 en juin 2020. Toutes les sources indiquent que, en raison de la crise du coronavirus, la forte tendance à la hausse se poursuit et que la barre des 500.000 sera bientôt dépassée. Des chiffres très frappants, donc.

Selon la Cour des comptes, le coût des indemnités d'incapacité de travail atteignait déjà 9,3 milliards d'euros en 2019. Il s'agit là d'une augmentation considérable de deux milliards d'euros par rapport à 2015. Il ne fait aucun doute que la crise du coronavirus actuelle, qui exerce un impact majeur sur notre bien-être, ne fera que renforcer cette évolution. Les chiffres de l'INAMI montrent que le nombre total de travailleurs en incapacité depuis plus d'un an a augmenté de 20% en 4 ans. Le nombre de burnouts et de dépressions a quant à lui augmenté de 40%.

Aujourd'hui, cependant, il existe un cadre juridique : les trajets de réintégration<sup>1</sup>. Malheureusement, force est de constater que ceux-ci ne sont pas suffisamment efficaces dans la pratique.

De plus, le délai pour pouvoir lancer un trajet de réintégration en tant qu'employeur (4 mois) est beaucoup trop long. La durée et le délai constituent donc un obstacle majeur à une activation rapide et efficace.

Si nous voulons inverser cette tendance, nous devons faire de la réintégration des travailleurs en incapacité de longue durée une priorité absolue. Pour ce faire, il convient de mettre l'accent sur un accompagnement obligatoire et des trajets sur mesure afin que ce groupe cible important puisse retrouver le chemin du marché du travail.

Forts de leur expertise, de leurs connaissances et de leur expérience, les membres de Federgon<sup>2</sup> sont prêts à se mobiliser pour accompagner les travailleurs en incapacité de longue durée vers le marché du travail et pour s'inscrire dans les projets du gouvernement.

Les membres de Federgon œuvrent déjà activement à un accompagnement efficace de ce groupe cible. Grâce à la plateforme Well-being développée par Federgon et à l'expertise des spécialistes de l'accompagnement (de carrière), de nombreux travailleurs ont déjà pu bénéficier d'un accompagnement en vue de leur réintégration sur le marché du travail.

Federgon souhaite dès lors présenter aux autorités politiques un certain nombre d'actions concrètes qui permettraient de faciliter l'activation des travailleurs en incapacité de longue durée de manière structurelle et durable.

<sup>1</sup> Arrêté royal du 28 octobre 2016 modifiant l'arrêté royal du 28 mai 2003 relatif à la surveillance de la santé des travailleurs en ce qui concerne la réintégration des travailleurs en incapacité de travail.

<sup>2</sup> Federgon est la fédération des opérateurs privés du marché du travail et des prestataires de services RH. Plus concrètement, Federgon est organisée en sept commissions (Titres-services, Intérim, Learning & Development, Project sourcing, Recruitment, Search & Selection, Intérim Management et Outplacement) et trois plateformes (Well-being, Accompagnement de carrière et HR Tech).

# 1

## **Mieux vaut prévenir que guérir : misez sur une politique de prévention appropriée.**

Il convient avant tout d'éviter que des travailleurs ne se retrouvent en incapacité de travail pendant de longues périodes. Une politique de prévention appropriée est donc une nécessité absolue. Les membres de Federgon sont prêts à soutenir les entreprises en cas de besoin (notamment à travers la plateforme Well-being).

Les gouvernements fédéral et flamand envoient déjà un signal important en poursuivant leurs efforts dans la lutte contre le burnout et le stress. La mise en place d'une politique préventive en matière de bien-être au travail est une tâche multidisciplinaire, pour laquelle il est donc opportun de recourir à des spécialistes professionnels (externes). Le Gouvernement flamand a déjà décidé dans le passé de financer de tels services de consultance, notamment à travers le 'werkbaarheidscheque' (chèque de faisabilité). Ces efforts doivent être poursuivis, et même intensifiés.

La plateforme Well-being de Federgon réunit ces spécialistes et tend la main aux autorités afin de les aider à atteindre l'objectif fixé dans l'accord de gouvernement.

# 2

## **Fixez un calendrier de moments de contact obligatoires pour l'accompagnement des travailleurs en incapacité de travail de longue durée afin qu'ils sentent qu'ils ne sont pas abandonnés à leur sort.**

Nous ne pouvons pas abandonner les travailleurs en incapacité de longue durée à leur sort. L'accompagnement nécessaire doit donc être assuré à intervalles réguliers, selon un calendrier fixe de moments de contact obligatoires offrant à la personne concernée la structure et le soutien nécessaires.

# 3

## **Informez et sensibilisez les médecins (traitants) quant à la valeur ajoutée du travail dans le processus de rétablissement, avec une orientation en 1<sup>ère</sup> ligne vers les prestataires du marché du travail.**

Les médecins (traitants) devraient être suffisamment sensibilisés aux effets positifs du travail sur le processus de rétablissement et suffisamment informés à ce sujet. Les prestataires du marché du travail (tels que les coachs de carrière, les experts en bien-être au travail, etc.) offrent une grande valeur ajoutée dans l'accompagnement et la réintégration des travailleurs en incapacité (de longue durée). Il est donc primordial que les médecins (traitants) soient suffisamment informés des possibilités qui existent en la matière, afin qu'ils puissent également orienter leurs patients vers les prestataires du marché du travail adéquats. Le domaine médical et le domaine des prestataires du marché du travail doivent dès lors unir leurs forces.

L'importance de l'accompagnement de carrière, du bien-être au travail, du coaching de carrière, etc. est en augmentation constante. Il est donc important de mettre ces instruments à profit le plus tôt possible dans le processus de réintégration. Cela nécessite évidemment des connaissances suffisantes dans ce domaine de la part des médecins, qui sont souvent le premier interlocuteur de la personne concernée, mais dont la connaissance de ces instruments est souvent insuffisante.

Ce point d'action pourrait éventuellement être concrétisé en ajoutant une mention spécifique sur le certificat médical.

## 4

Les mutuelles comme « gatekeeper » : **faites du coordinateur « retour au travail » un véritable régisseur**, qui recourt à des experts en matière d'accompagnement vers l'emploi pour la mise en œuvre de la procédure.

Federgon soutient pleinement l'initiative du ministre Vandembroucke de travailler avec des coordinateurs « retour au travail » (RAT).

Le coordinateur RAT, intégré au sein de la mutuelle, est idéalement un régisseur neutre, qui procède à une première évaluation (tri). Pour la mise en œuvre effective de la procédure, il doit faire appel à des acteurs compétents dans ce domaine, tels que le médecin du travail, les prestataires du marché du travail, ...

## 5

**Entamez les trajets de réintégration beaucoup plus tôt** en partant de ce que la personne est encore capable de faire.

Le délai actuel est trop long et freine inutilement la réintégration du travailleur. Le médecin traitant doit prendre l'habitude d'impliquer le médecin du travail en cas de risque d'incapacité de longue durée.

Il est crucial que le médecin du travail soit impliqué rapidement, car de nombreuses formes d'incapacité peuvent être (in)directement liées à la situation de travail.

En outre, les mutuelles et les coordinateurs RAT doivent, eux aussi, être impliqués rapidement, comme indiqué au point précédent.

Outre une procédure plus rapide, il est essentiel d'adopter une approche positive : il faut partir de ce que la personne est encore capable de faire plutôt que de se concentrer sur ce qu'elle ne peut plus faire. En outre, il est important de veiller à motiver le travailleur individuel plutôt que de mener une politique répressive. Les trajets de réintégration ne peuvent réussir que si toutes les parties concernées se font mutuellement confiance.

# 6

## Prévoyez un rôle clé pour les prestataires de services RH – aux côtés du médecin du travail – dans le processus de réintégration.

L'implication plus rapide du médecin du travail (par le médecin traitant ou par la mutuelle via le coordinateur RAT) est un facteur important, mais vu la pénurie actuelle de médecins du travail, ces derniers doivent pouvoir compter sur le soutien de partenaires spécialisés.

À l'heure actuelle, c'est le médecin du travail qui détermine les capacités résiduelles du travailleur concerné et évalue ses chances de retour au travail, en tenant compte des possibilités au sein de l'entreprise ainsi que de l'expérience et des souhaits du travailleur. Il va sans dire que seule une personne disposant des connaissances médicales requises peut déterminer les capacités dont un travailleur dispose encore. En revanche, pour évaluer les possibilités au sein de l'entreprise et le soutien qui sera nécessaire (en d'autres mots, les aspects non médicaux), une autre forme d'expertise est nécessaire. Les prestataires du marché du travail sont les partenaires appropriés dans ce cadre.

En outre, en l'absence de possibilités au sein de l'entreprise, le prestataire du marché du travail peut proposer beaucoup plus rapidement un trajet adapté en dehors de l'entreprise, ce qui évitera de perdre un temps précieux (voir ci-dessous).

Le recours à un prestataire du marché du travail spécialisé allègera considérablement la charge de travail des médecins du travail et ne pourra qu'augmenter les chances de réussite du trajet de réintégration.



# 7

## Examinez aussi la possibilité d'une **reprise du travail chez un autre employeur.**

Aujourd'hui, l'accent est encore trop mis sur la réintégration dans l'entreprise propre, ou sur la rupture du contrat de travail pour cause de force majeure médicale. Or, ce dernier cas de figure peut difficilement être considéré comme une réintégration réussie.

Parfois, il peut donc être plus souhaitable pour toutes les parties concernées d'explorer d'autres pistes, et donc de voir si le travailleur en question ne pourrait pas être réintégré chez un autre employeur.

Les trajets de transition proposés par Federgon peuvent offrir une solution dans ce cadre.

Un « trajet de transition » combine un coaching de carrière intensif, suivi le cas échéant d'une formation, et débouche sur une période où le travailleur (en incapacité de travail) reçoit un contrat de transition de par exemple 3 ou 6 mois via le payroll d'une entreprise d'intérim agréée. À ce moment, il/elle peut tester un emploi chez un nouvel employeur, voire plusieurs employeurs, avant d'être engagé(e) définitivement. Un prestataire du marché du travail agréé, qui accompagne les travailleurs de manière professionnelle dans leur transition d'une fonction vers l'autre ou d'un secteur vers l'autre, offre les garanties nécessaires pour assurer le bon déroulement de ce trajet.

Le trajet de transition pourrait donc venir, en quelque sorte, « se greffer » sur le trajet de réintégration.

Par exemple, un travailleur déclaré inapte au travail pour une certaine fonction pourrait être accompagné vers une nouvelle fonction via un trajet de transition. Et ce, moyennant bien sûr la mise en place des incitants (financiers) nécessaires en termes de maintien des indemnités et du salaire pendant une certaine période.

# 8

## Utilisez de manière optimale **le travail intérimaire comme instrument de flexibilité.**

Le travail intérimaire offre aux travailleurs en incapacité de longue durée la possibilité d'acquérir de l'expérience et d'explorer leurs possibilités et intérêts professionnels. Il permet également de proposer des contrats flexibles au gré du travailleur en incapacité de longue durée. Pour les employeurs, le travail intérimaire constitue un moyen flexible de faire connaissance avec ce groupe cible.

À travers leurs activités, les entreprises d'intérim permettent aux travailleurs en incapacité de longue durée d'accéder à un plus large éventail d'emplois grâce au vaste réseau d'employeurs qui composent leur clientèle, ce qui augmente sensiblement leurs chances de trouver un emploi adapté. En outre, il existe de nombreuses collaborations entre les entreprises d'intérim et les centres de carrière (au sein de l'organisation existante ou non), de sorte que cette expertise peut également être mise à profit pour la réintégration de potentiels travailleurs intérimaires.

Le travail intérimaire permet aux travailleurs en incapacité de longue durée de découvrir les possibilités qui s'offrent à eux, mais aussi de montrer aux employeurs ce dont ils sont encore capables. De plus, compte tenu de la flexibilité des contrats, cela diminue les obstacles pour toutes les parties. Il s'agit d'un moyen d'engranger de nouvelles expériences professionnelles.

Bien entendu, il est essentiel dans ce cadre que toutes les parties intéressées (le médecin traitant et le médecin-conseil, mais aussi les services publics de l'emploi FOREM/Actiris/VDAB et les différents partenaires) soient suffisamment informés des possibilités qu'offre le travail intérimaire. De cette manière, le travailleur concerné pourra entamer plus rapidement un trajet d'activation.

## 9

Instaurez pour les entreprises **une prime de réintégration unique**, qui leur permettra d'« acheter » facilement un soutien approprié et sur mesure.

Faire appel à un prestataire du marché du travail neutre et spécialisé représente évidemment un coût pour l'entreprise concernée. C'est pourquoi Federgon plaide pour que les autorités soutiennent ces initiatives en octroyant une aide spécifique aux organisations concernées, par exemple sous la forme d'une prime de réintégration par travailleur en incapacité (de longue durée), afin de cofinancer l'intervention du prestataire du marché du travail. Cette prime pourrait par exemple être octroyée sous la forme d'un chèque qui permettrait d'acheter un service spécialisé.

**Cet incitant serait bénéfique pour les trois parties concernées :**

- **l'employeur sera plus enclin à faire un effort supplémentaire** s'il sait qu'il bénéficiera du soutien adéquat ;
- **le travailleur aura beaucoup plus de chances de recevoir l'aide** et les conseils dont il a besoin pour retourner au travail ;
- en cas de réintégration réussie, **les autorités ne devront pas supporter les coûts élevés** liés aux indemnités versées.

## 10

Prévoyez **un outil en ligne** qui permettra aux travailleurs en incapacité de longue durée de (faire) calculer facilement leur revenu net sur la base de leur indemnité de maladie et du salaire provenant de leur travail (à temps partiel).

L'objectif de cet outil est d'informer, de manière détaillée et claire, quant aux avantages liés au fait de travailler pendant une période d'incapacité. Il serait possible, par exemple, de créer un simulateur de revenu facile d'utilisation qui indiquerait, sur une base mensuelle et annuelle, la différence de revenu entre une situation de non-emploi et une situation d'emploi à temps partiel ou à temps plein, ainsi que l'impact sur la pension, par exemple. De cette façon, de nombreux travailleurs en incapacité seront plus enclins à reprendre le travail, l'impact financier ayant été clarifié au préalable.



# 11

Faites en sorte que **travailler soit financièrement plus intéressant** pour les personnes en incapacité de longue durée.

Un incitant financier digne de ce nom est indispensable pour motiver suffisamment de travailleurs à s'engager dans un trajet d'activation. Il faut donc récompenser les travailleurs qui ont le courage de se remettre au travail. Il est absolument nécessaire de faire en sorte que toutes les personnes concernées prennent conscience que, dans de nombreux cas, l'incapacité de travail n'est pas quelque chose d'absolu, mais plutôt de relatif, et qu'il est possible de la combiner avec un emploi.

Le système de remise au travail progressive peut servir de fil conducteur dans ce cadre, mais il devrait être optimisé afin d'offrir des incitants suffisants à la personne concernée.

# 12

Veillez à assurer **une meilleure coordination entre le niveau fédéral et le niveau régional**.

Les bons accords font les bons amis. Une bonne politique de réintégration exige une collaboration parfaitement coordonnée entre les différents niveaux de pouvoir.

## CONTACT

**Federgon**  
02 203 38 03  
[@Federgon](https://www.federgon.be)  
[www.federgon.be](http://www.federgon.be)

**Ann Cattelain,**  
CEO  
[ann.cattelain@federgon.be](mailto:ann.cattelain@federgon.be)  
[@cattelainann](https://www.linkedin.com/company/federgon)

**Andreas Verougstraete,**  
Legal Director  
[andreas.verougstraete@federgon.be](mailto:andreas.verougstraete@federgon.be)  
[@AndreasVerougs1](https://www.linkedin.com/company/federgon)